

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2007156160

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

ZX 房地产开发业务战略再定位研究

A Study on Reposition of Real Estate Development Strategy
for ZX Group

蒋国雄

指导教师姓名: 翁君奕教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 8 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 8 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

目前中国的房地产又再次经历了连续 10 多年的快速发展,相信在未来仍将有 10-20 年的黄金发展期。在此市场条件背景下,ZX 可根据企业的发展需要采取集团主要产业与房地产相结合共同发展的方式,紧紧抓住机遇、适时发展房地产事业,这将会为企业的多元化发展带来帮助。

通过了解发现:ZX 已经具备了品牌、资金、土地、社会、人力以及绿色建筑所必须的科技节能电器、太阳能光伏产品等,这些都是发展房地产事业不可或缺的重要资源。分析认为:ZX 应该充分发挥好这些资源的作用,紧紧抓住有利时机介入房地产领域,可以采取优势——机会(SO)战略,用 8—10 年的时间,在房地产领域完成初步的产品业态及区域布局,努力将房地产的项目、投资、产品、销售、资产、盈利能力及企业规模都达到一个较高的水平。

ZX 在房地产发展过程中,由于缺少经验出现了发展战略不明确、区域定位模糊、实施计划不完善,以及产品、业务选择不准确等问题,对此本文进行了认真分析和研究。分析中应用了美国杰克·特劳特(Jack trot)的《重新定位》、以及拉里·博西迪(Larry bossidy)的《转型》理论,对企业所存在的问题进行了分析并提出相应的调整建议。针对企业目前的房地产投资项目以及在实施过程中,所遇到的问题和困境进行了分析和研究,并找出了问题的产生原因。同时为了能够帮助企业尽快解决好这些问题,给出了相应的对策及解决办法。提出了:企业将如何调整战略布局、调整产品定位、调整开发节奏、合理地利用投资开发资金,先盘活企业集团内部土地资源以后再对外进行开发投资,提出“先内而外”的发展策略,还对企业未来发展的内部管理模式提出了建议。

本文将分为以下几个部分来进行阐述:第一部分导论、研究意义;第二部分 ZX 房地产开发业务环境分析及其战略选择;第三部分 ZX 房地产开发业务战略实施遭遇的问题及成因;第四部分 ZX 房地产开发业务战略再定位探讨。

关键词: 房地产; 资源; 战略; 调整。

ABSTRACT

Currently, real estate industry in China has again experienced 10 consecutive years of rapid development, I believe that in the next 10-20 years this industry will have a golden period of development. In this market background , ZX may need to take measures to combine the real estate business and major industries in according to the development of enterprises, firmly seize the opportunity , timely develop the real estate business , which will bring help to the diversification of company.

We find that: ZX already has brand, capital, land, social relationship, human resource, and energy-efficient appliances, solar photovoltaic products, which are indispensable resources to develop real estate business. We think that: ZX should make full use of these resources , seize the favorable opportunity, they can take advantage of Strength-Opportunities (SO) strategy, complete the initial product format and regional distribution, make effort to reach a higher level in real estate projects , investments, products, sales , assets, profitability in the future 8 - 10 years.

In the real estate development process, due to lack of experience, ZX has a lot of problems, such as unclear development strategy, vague regional positioning, incomplete implementation plan , as well as product , service selection inaccuracies and other issues, this paper carried out a careful analysis and research. Analysis Use "re- positioning" of American Jack trot , and " transformation " of Larry Bossidy, the problems of enterprises were analyzed and the corresponding adjustments recommendations are proposed . The problems encountered are analyzed, and the causes of the problem are identified. Meanwhile, in order to help companies solve these problems as soon as possible, this paper gives the corresponding countermeasures and solutions. Including: how to adjust the strategic layout , adjust product positioning , adjust its pace of development , rational use of investment and development funds , first make use of the inventory land resources, make foreign investment later , give " first inside then out " development strategy , also the future development of the enterprise 's internal management model is suggested.

This article will be divided into the following sections to elaborate : The first part is introduction, research significance ; Part II ZX real estate development business environment analysis and strategic choice ; Part III ZX real estate development business strategy implementation problems and their causes ; fourth part is the real

estate development business strategic reorientation.

Keywords: real estate; resources; strategy; adjustment.

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

第一章 导 论	1
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究内容	1
第三节 研究意义	2
第四节 相关理论与方法综述.....	3
第二章 ZX 房地产开发业务的环境分析及其战略选择	5
第一节 环境分析.....	5
一、宏观环境（PEST）分析	5
二、中国房地产市场分析	7
三、竞争分析	8
第二节 内部资源分析	10
一、企业简介	10
二、企业资源分析	11
三、利益相关方需求分析	12
第三节 战略规划与选择	13
一、SWOT 分析.....	14
二、整体战略与区域布局战略分析	14
三、产品战略	17
四、企业战略目标设定	20
第四节 小结	20
第三章 ZX 房地产开发业务战略实施遭遇的问题及成因	21
第一节 业务战略与计划.....	21
一、整体开发计划	21
二、项目投资概况	21
第二节 项目实施效果	22
一、项目建设情况	22
二、项目可销售产品情况	22

第三节 遇到的问题与困境	23
一、酒店项目	23
二、住宅项目	25
三、办公楼项目	27
第四节 问题与困境的成因分析	28
一、房地产开发业务核心价值链分析	28
二、酒店项目问题的构成原因	30
三、住宅项目问题的构成原因	31
四、办公楼项目问题的构成原因	33
五、项目问题成因总结	34
第五节 小结	35
第四章 ZX 房地产开发业务战略再定位探讨	36
第一节 长期对策的调整与探讨	36
一、战略布局的调整	37
二、产品定位的调整	37
三、战略节奏的调整	38
四、投资与开发资金的合理利用	38
五、实施先内而外的开发策略	39
六、风险防范与控制	40
第二节 应急对策探讨	42
一、对酒店问题的解决办法	42
二、对住宅问题的解决办法	43
三、对办公楼问题的解决办法	44
第三节 企业内部管理与调整	45
一、房地产板块管控模式	45
二、引进 PMO 管理体系	45
第四节 小结	46
结束语	47

参考文献.....	48
致 谢.....	49

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导 论

第一节 研究背景

随着中国经济的快速发展，人民生活水平的不断提高以及城市化进程的推进，人们对房地产的需求也在日益增加，房地产业也正逐步成长为重要的支柱产业之一。然而，随着房价的快速上升，房地产行业对其它产业的挤出效应日益明显，老百姓对房价过高的抱怨声也越来越大。从 2004 年开始，中国政府先后出台了多轮房地产的调控政策，这些政策不仅对市场降温起到了一定的作用，同时也对房地产业今后的发展产生了重要影响。预计，未来中国的房地产市场和房地产行业也将随着调控政策的变化而进行整合，并且在调整中得到发展与成长。

在这样的市场大环境下，作为房地产企业、特别是行业的新进入者，将如何从中找到适合自己的发展之道？这将是一个摆在企业面前需要考虑的问题。作者将以一个旁观者或参与者的立场及眼光，试以 ZX 为例进行研究。在目前形势下，作为一个非房地产行业的新进入者将会面临怎样的挑战和机遇？企业将如何争取在当今复杂的市场环境中脱颖而出。希望能通过本文的分析和研究的结果，可以帮助企业发挥好自身优势、利用好自身资源，少走弯路、扬长避短、顺利地跨入房地产行业。

第二节 研究内容

ZX 是中国工业电器行业产销量最大的上市企业之一，综合实力连续多年一直名列中国民营企业 500 强前茅。企业经过三十多年的发展，其拥有的资源、品牌、技术、资金、土地、人脉等越来越丰富，已经具备了进军房地产行业的能力。企业将以哪种方式进入房地产？选择哪些城市来开展房地产投资业务？应该采取哪种发展模式与战略？是全面展开、快速扩张的发展模式？还是逐步深化、定向发展的模式？起步时的投资项目是从住宅开始做起？还是直接就跨入到难度最高、投资最大的大型城市商业综合体和星级酒店的项目开发？对于这些重要的

问题，本文都进行了分析和研究。对于 ZX 在刚进入房地产领域后不久就遇到了不少问题和困难，面对这些问题和困难企业将如何解决？需要采取哪些应对措施才能有效地解决和处理好这些问题？企业在今后的房地产投资及开发业务将需要如何调整？要不要进行重新定位？这些都是需要研究的内容。

经了解发现：由于企业由于缺少房地产经验，因此在战略的制定和执行过程中，出现了业务投资战略不清晰、区域定位不明确、对投资项目的研究和了解不够充分、对产品及业务的选择也不够准确，所以造成了被动局面。在了解中还发现：企业还存在对房地产市场的认识不足、对项目前期的准备不够充分、贪大求快、过于乐观以及盲目投资的问题，本文将会结合目前的市场发展以及项目本身的实际情况来进行分析和研究。

第三节 研究意义

当一家企业需要对一个新的行业进行跨行业发展经营，特别是在其初创时期由于缺少经验难免出现一些问题和偏差，甚至还会出现投资失误。本文通过对 ZX 房地产业务的案例研究，希望从中能够得到启示与借鉴，也希望通过它可以帮助企业及时调整业务战略与投资策略、尽快摆脱困境，走上健康、快速发展道路，这就是本文的研究目的和意义。

针对 ZX 房地产业务发展战略，本文提出了：战略布局调整、产品定位调整、开发节奏调整。也对正在实施中的城市商业综合体、星级酒店项目提出了调整建议，还提出了科技节能住宅作为企业产品的发展方向，同时针对企业的内部管理提出了采取集团领导下对房地产板块的管控，实施总部统筹、矩阵式管理模式。对于具体操作方面也提出了：先盘活集团企业内部土地资源再对外投资的“先内而外”投资策略，另外也建议企业需要加强风险防范与控制，开展战略合作、提高资金应用能力等重要措施。本文最后对企业目前实施的项目中所遇到的问题和困境给出了相应的策略与解决办法，并对经验教训进行了总结。

第四节 相关理论与方法综述

企业的业务投资战略是指企业根据环境的变化,以企业本身的资源和实力选择适合自己的经营领域和产品,找出适合企业发展的方向及商务模式,以此形成企业自身的核心竞争力,并通过规模化或者差异化等不同的策略和方式能够在竞争中获取胜利。

本文将主要对 ZX 在实施中的房地产业务与投资项目进行分析,因此会运用到一些的分析方法包括:“PEST 分析”、“五力模型”、“SWOT 分析”、“重新定位”、“转型”等;同时还会对企业的财务数据及其它相关内容进行分析。

“PEST 分析”是一种对企业所处宏观环境进行分析的模型,“PEST”即:“Political (政治), Economic (经济), Social (社会) 和 Technological (科技)”。通过 PEST 分析发现:目前在中国,对支持房地产行业继续发展的经济、社会动力将会长期存在,未来 10-20 年房地产市场依然可以蓬勃发展。但是受到房价过快上涨的影响,房地产宏观调控政策也将如影随形。^①

“五力模型”是用于竞争战略分析的重要工具,它可以有效的分析企业的竞争环境。这“五力”分别是:“供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业其它竞争者的竞争能力。”^②

“SWOT 分析方法”是一种企业战略分析方法,即:根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在。其中,S 代表 strength (优势),W 代表 weakness (弱势),O 代表 opportunity (机会),T 代表 threat (威胁),其中,S、W 是内部因素,O、T 是外部因素。按照企业竞争战略的完整概念,战略应是一个企业“能够做的”(即组织的强项和弱项)和“可能做的”(即环境的机会和威胁)之间的有机组合。^③

“重新定位”概念:“重新定位是你如何调整认知,这些认知可以是关于你的,也可以是关于竞争对手的。…这是一个毫无怜悯之心的世界,而且竞争只会愈演愈烈。因此你必须学会重新定位,应对竞争对手。”^④

① 李杰:《企业发展战略》,清华大学出版社,2009 年。

② 菲利普·科特勒著,梅汝和,梅清豪译,《营销管理》,上海人民出版社,1999 年,P 205-206。

③ 吕巍、周颖:《战略营销:谋局胜于夺势》机械工业出版社 2007 年。

④ (美)杰克·特劳特、史蒂夫·里夫金:《重新定位》,机械工业出版社,2011 年。P4、P25。

“转型”概念：“变化，无论是突如其来的，还是循序渐进的，有时都会淘汰你认为理所当然的一切。…众多企业会越来越多地发现自己正在应对原先没有预料到的外部力量。为了抓住机遇，或者为了保护自己，他们将不得不改变得更快、更频繁。”^①

本文在资料收集方面，主要包括以下方式：第一，与企业管理层、战略部员工进行沟通与交流，对论文中涉及的项目进行了实地考察以及了解项目的前期投资报告，以此得到的一线资料；第二，通过对书面和网络得到的第二手资料进行收集、分析和整理，以此获得一些补充材料；第三，作者根据自己对房地产行业的了解以及在房地产从业 20 多年的运营及管理经验，同时针对 ZX 目前在房地产业务的操作实施中所发生和遇到的问题进行了认真分析和研究。

① （美）拉里·博西迪、拉姆·查兰著《转型》中信出版社 2005 年, P12、P59。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库